

LA GUERRA POR EL TALENTO: EL GRAN DESAFÍO EMPRESARIAL



THE WAR FOR TALENT: THE GREAT BUSINESS CHALLENGE

Franco Lotito C.

Universidad Austral de Chile

Valdivia, Chile

flotitoc@gmail.com

Ensayo (pp. 1-18)

Recibido: Octubre, 04, 2023 - Revisado: Noviembre, 10, 2023 - Aceptado: Diciembre, 21, 2023

Publicado: Diciembre, 26, 2023

DOI: 10.5281/zenodo.13801253

Nota del Autor

Doctor en Ciencias Humanas (Universidad Austral de Chile). Magíster en Administración de Empresas, MBA (Universidad Austral de Chile). Psicólogo (Pontificia Universidad Católica de Chile). Diplomado en Psicooncología (Facultad de Medicina de la Universidad Austral de Chile). Diplomado focalizado en Idioma Alemán como Lengua Extranjera y Análisis Crítico del Discurso (Universidad de Friburgo, Alemania). Docente del Programa de MBA de la Universidad Austral de Chile en las sedes de Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Coyhaique. Profesor de alemán y literatura alemana (Pontificia Universidad Católica de Chile). Asesor de Empresas.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0123-2212>

Resumen

Para muchas empresas el proceso de atraer, seleccionar, capacitar y retener el talento humano se ha convertido en un verdadero desafío. Este artículo busca, como primer objetivo, identificar los factores que explican las graves dificultades de las empresas a nivel global con respecto a la atracción y contratación de personal talentoso suficiente para continuar creciendo en sus actividades económicas. El segundo objetivo apunta a destacar aquellas acciones que, necesariamente, deberá realizar una organización a fin de retener el talento. El tercer objetivo se centra en la descripción de algunas competencias, habilidades y talentos que buscan hoy en día las empresas para efectos de evitar un retroceso en sus objetivos de crecimiento y expansión de las actividades comerciales, tecnológicas, de investigación o de servicio que ellas prestan. El enfoque metodológico utilizado en este artículo es de tipo cualitativo, con un diseño documental que se apoya en una amplia revisión de la literatura y que se sustenta en un análisis crítico del material investigado. A tenor de los planteamientos expuestos en este trabajo en torno a los factores que explican la escasez de talento humano, así como el abordaje estratégico de la retención del personal y las competencias requeridas, se concluye que las empresas deberán examinar detenidamente sus normas internas, al igual que sus políticas de atracción, reclutamiento y retención del talento, al mismo tiempo que prestar la máxima atención a diversos aspectos, tales como, la formación del talento humano, el reconocimiento del desempeño, la aplicación del salario emocional y la creación de un clima laboral agradable.

Palabras clave: employer branding, gestión del talento humano, habilidades blandas, retención del talento, talento humano.

Abstract

For many companies, the attracting, selecting, training and retaining human talent process has become a real challenge. This article has, as a first objective, to identify the factors that explain the serious difficulties of companies globally related to attracting and hiring enough talented personnel to continue growing in their economic activities. The second objective aims to highlight the actions that an organization must necessarily carry out in order to retain talent. The third objective focuses on the description of some competencies, skills and talents that companies are currently looking for in order to avoid a setback in their objectives of growth and expansion of the commercial, technological, research or service activities that they provide. The methodological approach used in this article is qualitative, with a documentary design that is supported by an extensive review of the literature and a critical analysis of the researched material. Based on the approaches presented in this work in relation to the factors that explain the shortage of human talent, as well as the strategic approach to staff retention and the required skills, it is concluded that companies should carefully examine their internal standards, when as well as their policies for attracting, recruiting and retaining talent, while paying maximum attention to various aspects, such as the training of human talent, the recognition of performance, the application of emotional salary and the creation of a climate pleasant work.

Keywords: employer branding, human talent management, soft skills, talent retention, human talent.

INTRODUCCIÓN

A través de un detenido análisis de los datos e información disponibles acerca de lo que se ha dado en llamar “la guerra por el talento”, es posible identificar una serie de causas y factores que propician la falta de talento ejecutivo a nivel mundial.

Entre algunas de las causas que explican este fenómeno podemos señalar las siguientes: a) la introducción de nuevas tecnologías –entre las cuales hay que considerar a la Inteligencia Artificial y los computadores cuánticos, como algunas de las más apremiantes– para las cuales se requieren habilidades y conocimientos que no muchas personas poseen (Eeckhout, 2022; González, 2023), b) una población considerable de líderes maduros que en algún momento deberán ser reemplazados por una nueva generación (Piedras, 2015; Wallace, 2001), c) las nuevas competencias, talentos y capacidades que imponen la globalización y los mercados (Baker y Zuech, 2022; Eeckhout, 2022; García et al., 2016; Gutiérrez, 2017; Marina, 2013).

De acuerdo a una encuesta realizada por la empresa consultora KPMG, acerca de las razones que provocaban la escasez de habilidades (KPMG, 2014, como se cita en Piedras, 2015), se destacan los siguientes factores, como determinantes de dicha insuficiencia: a) un tema generacional, con un 60% de las respuestas emitidas por los encuestados; b) un aumento en la contratación, con un 51%; c) empleadores y mercados poco atractivos, con un porcentaje de respuesta de 38%; d) el problema que generan sistemas educativos débiles, igualmente, con un 38%; e) demografía (36%), entre otros aspectos (p. 4). De acuerdo con las proyecciones futuras que hace Piedras (2015), la labor de “gestionar la escasez de talento será una prioridad crítica en los próximos años” (p. 5).

Por otra parte, con base en los datos extraídos de una encuesta realizada por la consultora Gartner (2021) a 575 empresas, se determinó que tan sólo el 19% de ellas aseguró estar preparada para responder a los desafíos y necesidades de los próximos años, en tanto que el 48% de los gerentes encuestados reconoció tener

un alto nivel de preocupación con relación a la posibilidad de completar sus nóminas de personal altamente calificado, debido a la escasez de talento ejecutivo (Baker y Zuech, 2022). Es pertinente señalar que los datos comentados no difieren en gran medida de los obtenidos por la consultora McKinsey 24 años antes, los cuales serán expuestos más adelante.

Piers Hudson, Director Senior de Recursos Humanos de la empresa Gartner, consignó en el informe derivado de la encuesta previamente aludida que “las organizaciones compiten con sus pares por el talento, pero también se enfrentan a cambios en las preferencias y ambiciones del estilo de vida de los empleados” (Baker y Zuech, 2022, p. 1). Por su parte, Jamie Kohn, Director de Recursos Humanos de la misma empresa, señaló que “la guerra actual por el talento no sólo está afectando a todos los segmentos del mismo, sino que, al mismo tiempo, se está produciendo una demanda y una rotación sin precedentes” (Baker y Zuech, 2022, p. 1).

Igualmente, la última edición de la encuesta Expectativas de Empleo realizada por ManpowerGroup (2024), en la cual se consultó a 40.077 empleadores de 41 países acerca de sus intenciones de contratación de personal para el primer trimestre de 2024, dejó en evidencia que un 75% de las empresas a nivel global tienen dificultades para cubrir puestos y vacantes laborales claves. En el informe se indica, asimismo, que este porcentaje se vio incrementado en más del doble desde el año 2010, con una pequeña reducción en el cuarto trimestre de 2023. A raíz de los datos recabados, resulta bastante sencillo constatar los tropiezos que tienen los empleadores para encontrar personal talentoso con las habilidades que hoy en día necesitan las empresas.

Tal como podemos advertir, los resultados de las encuestas son poco alentadores respecto al tema bajo análisis, ya que la mayoría de los directivos y ejecutivos encuestados señaló que la escasez de talento representaba una gran preocupación en sus respectivas empresas, especialmente, las vinculadas con la industria manufacturera, la minería, el sector financiero, los servicios al consumidor, el ámbito hotelero y el

sector tecnológico, entre otros. En el caso del último sector mencionado, el rápido avance de las tecnologías digitales –dispositivos, aplicaciones, sistemas automáticos, herramientas tecnológicas, análisis, procesamiento y almacenamiento de información, etc.– se produce de manera mucho más veloz que la preparación y formación de profesionales en los nuevos campos tecnológicos por parte de las instituciones de educación superior, un tema que se ha transformado en un serio problema a nivel mundial.

A lo anterior es preciso agregar que la dificultad para obtener personal talentoso se acrecienta en sectores y/o áreas productivas donde se requiere de un mayor nivel de especialización técnica. La razón es fácil de comprender: en la gran mayoría de las labores relacionadas con la tecnología, la demanda en el mercado laboral por este tipo de profesionales es muy superior a la oferta.

Por otra parte, en los tiempos que corren, el talento representa el valor diferencial por excelencia, en función de lo cual, las empresas deberán hacer grandes esfuerzos para competir por el talento humano, lo que estará directamente vinculado con la capacidad que tengan dichas organizaciones de atraer, reclutar, retener y desarrollar el talento (Dychtwald et al., 2007).

Además, las empresas enfrentan dos nuevos fenómenos que afectan la disponibilidad de talento humano. En primer lugar, el auge del auto-empleo y de labores de asesoría free-lance que surge como consecuencia del gran nivel de insatisfacción que experimenta un alto número de trabajadores en sus actuales puestos de trabajo. Esta realidad genera que muchos de los empleados más talentosos y capaces se entusiasmen con esta modalidad de trabajo, aun a costa de ganar una menor cantidad de dinero, a cambio de alcanzar un mayor nivel de flexibilidad y expectativas de libertad.

El segundo aspecto que afecta la oferta de talento es el fenómeno del emprendimiento, lo que se manifiesta con mayor frecuencia entre aquellos profesionales que están desencantados con las carreras tradicionales que ofrecen las empresas a sus trabajadores, en las cuales, muy a menudo,

deben pasar muchos años para que los directivos de las compañías reconozcan los méritos al personal y se note un salto cualitativo en su desarrollo profesional, así como en su nivel de renta. Por esta razón, aquellas personas talentosas comienzan a interesarse por concretar sus emprendimientos y desarrollar sus propios proyectos, abandonando las empresas, lo que termina por provocar un alto nivel de rotación (Cabrera et al., 2012; Cifuentes, 2017; Dychtwald et al., 2007; Flores et al., 2008; Martínez, 2019).

Estas nuevas realidades están generando, a su vez, lo que podría llamarse el “poder del empleado talentoso”, donde pasamos de un estado en que, previamente, era la empresa la que controlaba la situación, a una en que es el trabajador talentoso el que ahora tiene una posición ventajosa.

Otro factor que interfiere en la atracción y retención del talento, es que la demanda por los clásicos “administradores” se ve desplazada por el requerimiento de los llamados “líderes gestores”, entre cuyas nuevas competencias se consideran el ejercicio de un liderazgo ético, el uso de estrategias de dirección adecuadas, la habilidad para formar equipos de trabajo de alto desempeño, la capacidad de motivar a sus colaboradores y la puesta en acción de sus dotes creativas, entre algunas otras competencias que señalaremos más adelante (Dychtwald et al., 2007; García et al., 2016; Lotito, 2022a, 2022b; Maxwell, 2021; Torralba, 2017; Yoder-Wise et al., 2023).

Desde un punto de vista global, las empresas se están enfrentando a una peligrosa convergencia sin precedentes de factores muy diversos, de carácter demográfico, sociológico, económico y organizacional, desde que emergiera la llamada Era de la Información, en razón de lo cual, se ven obligadas a lidiar con profundos y numerosos cambios desencadenados por las nuevas tecnologías, el alto nivel de competencia generado por la globalización, así como también por las nuevas formas de operar los mercados, con un grave problema de por medio: no contar con –y no poder encontrar– las personas adecuadas que lideren esos cambios (Eeckhout, 2022; González, 2023; Piedras, 2015; Stiglitz, 2006).

Por lo tanto, en la medida que la búsqueda de talento ejecutivo para gestionar las diversas empresas –búsqueda que se arrastra ya desde hace algunos años– se convierta en una suerte de “imperativo” del mundo de los negocios, los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal clave se transformarán en un verdadero desafío empresarial.

En medio de un ambiente y entorno empresarial que, como ya hemos establecido, es muy competitivo, cambiante y dinámico, se hace necesario que gerentes, líderes y empresarios se preocupen en todo momento por desarrollar, ampliar y perfeccionar sus propios talentos y competencias gerenciales, en razón de que éstas son generadoras de ventajas competitivas, tanto para el propio desempeño profesional, como para el posicionamiento de las organizaciones a las cuales prestan sus servicios.

A la luz de la relevancia que tiene para las empresas atraer y retener al personal talentoso, el autor de este ensayo se propuso, como primer objetivo, identificar los factores que explican las graves dificultades de las empresas en relación con la atracción y contratación de trabajadores talentosos. En segundo lugar, destacar los pasos y acciones que deberán llevar a cabo las organizaciones a fin de retener el talento. Finalmente, el tercer objetivo se centra en la identificación de algunas competencias, habilidades y talentos que buscan, hoy en día, las empresas para efectos de continuar creciendo y expandiendo sus actividades, sean éstas de carácter comercial, tecnológicas, de investigación o de servicio.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado es de tipo cualitativo, con un diseño documental que se apoya en una amplia revisión de la literatura y que está basado en un análisis crítico de las obras consultadas. La investigación documental se realizó a partir del análisis de material bibliográfico extraído de fuentes primarias como revistas, libros y sitios Web. Se hizo uso de numerosos artículos

provenientes de revistas científicas indexadas, así como de libros de autores reconocidos por su nivel de experticia en el tema abordado.

Para la selección de los artículos científicos se usaron distintas bases de datos principalmente, la *Scientific Electronic Library on Line* (SciELO), la Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (REDALYC), SCOPUS y el Portal de Difusión de la Producción Científica Hispana (DIALNET). El énfasis fue puesto en la selección de artículos y libros vinculados con el tema tratado que fueron publicados en los últimos 15 años, con la finalidad de disponer de la literatura más actualizada y amplia posible vinculada al tema de la atracción, selección, formación y retención del talento humano. A los efectos de la búsqueda de información en las bases de datos, se utilizaron palabras claves tales como: talento humano, retención del talento, gestión del talento humano, *employer branding*, habilidades blandas, *softskills*, capital humano. Se seleccionaron un total de 74 trabajos entre libros y artículos científicos, muestra que incluyó contribuciones en español y en inglés en consideración a la relevancia de sus contenidos. El criterio de exclusión fue no tomar en cuenta artículos que no tuvieran una relación con el reclutamiento, la gestión del talento humano, su formación y la retención del mismo.

DESARROLLO DEL TEMA

La “Guerra por el Talento”: el Gran Reto Organizacional

De acuerdo con Chambers et al. (1998) y Piedras (2015), el reto “la guerra por el talento” está directamente relacionado con el proceso de atraer, reclutar, seleccionar, retener y motivar al personal talentoso y de alto desempeño y, paralelamente, con el acto de vincular los objetivos personales de los colaboradores con las metas de las organizaciones contratantes, en función de lo cual, este tema debería –obligatoriamente– estar presente en los primeros lugares de la agenda de la alta Gerencia y de los Departamentos de Recursos Humanos; y ser enfocado como la prioridad

número uno (González, 2023; González Aspuru, 2018; Michaels et al., 2003; Sarraile et al, 2020).

Autores como Sparrow et al. (2014), al igual que Sateesh (2019), examinaron los desafíos que hay que enfrentar al considerar a la gestión del talento humano en un contexto global, mostrando cómo dicha gestión de recursos humanos se ha vuelto cada vez más importante cuando, por ejemplo, se gestiona el talento en mercados emergentes o se intenta globalizar la función de gestión del mismo. Asimismo, los autores destacan los aspectos claves del aprendizaje que es preciso realizar acerca de la gestión estratégica global del talento, aspectos que incluyen el aprendizaje organizacional, el marketing y la cadena de suministro.

Si bien, en el contexto organizacional todo es importante (los recursos naturales, los productos, los mercados, la tecnología, etc.), lo que determina los resultados extraordinarios de una empresa, es una comunidad de personas adecuadas y talentosas que lideren el rumbo a seguir por la compañía hacia el éxito.

Por su parte, Michaels et al. (2003) fueron muy enfáticos en su obra, al consignar que debido a las múltiples fuerzas económicas y sociales presentes en la sociedad contemporánea, la guerra por el talento continuaría por varias décadas, y que ganar esta guerra no sería tan sólo una cuestión de hacer uso de diversas e ingeniosas tácticas y/o técnicas de reclutamiento, sino que será preciso prestar mucha atención a los principios esenciales que implica el proceso de atraer, desarrollar y retener a los empleados de gran talento, al mismo tiempo que aplicar estos principios de manera creativa en función del acto de reconocer la relevancia estratégica que tiene el Capital Humano en la creación de valor que es generado, justamente, por el talento de las personas, tal como muy bien lo destacara Becker (1994), ganador del Premio Nobel de Economía, en su libro "El capital humano", quien visualizaba al capital humano como aquel conjunto de capacidades productivas que adquiere una persona por intermedio de la acumulación de conocimientos, ya

sean específicos o generales, donde la educación, la formación y el aprendizaje juegan un rol preponderante y esencial.

Una investigación realizada por la consultora McKinsey & Co., que incluyó alrededor de 400 empleados corporativos y más de 6.000 ejecutivos de 77 de las 200 empresas top de diversas áreas industriales, advirtió ya en el año 1998 que la batalla para reclutar a personas talentosas se estaba intensificando fuertemente. De acuerdo con los resultados del informe McKinsey titulado, precisamente, "La guerra por el talento", tres cuartas partes de los gerentes y directivos encuestados señalaron que sus empresas, "en ocasiones, carecían del talento suficiente", o bien, que "el talento faltaba en forma crónica" (Chambers et al., 1998, p. 47).

El concepto "la guerra por el talento" representa el desafío que enfrentan las organizaciones y los profesionales responsables de los Departamentos de Recursos Humanos ante la escasez de auténtico talento, especialmente, cuando dirigimos nuestra atención hacia aquellos sectores donde se requiere de un mayor nivel de especialización técnica, algo que se ha convertido en una constante en el ámbito del empleo en la actualidad.

Otro factor que influye en esta escalada de escasez de talento crítico es que, hoy en día, a los gerentes y directivos de empresas se les exige habilidades de management de carácter más complejas: conocimientos tecnológicos, percepción internacional, fluidez cultural, impulso emprendedor y, especialmente, demostrar altas capacidades de liderazgo, ya que si bien tenemos a un alto número de profesionales educados en Escuelas de Negocios, con un MBA en su haber y que están mejor preparados académicamente que en el pasado, la duda que existe, es si esas escuelas e instituciones de educación superior forman y entregan líderes (Cappelli, 2008; Cheese et al, 2007; García et al., 2016).

Respecto a lo anterior, Bennis (1994), experto norteamericano en liderazgo y motivación, y asesor de cuatro presidentes (John Kennedy,

Lyndon Johnson, Jimmy Carter y Ronald Reagan), decía que para poder ejercer el liderazgo con propiedad, la persona, primero que todo, había de ser capaz de liderarse a sí misma, donde la congruencia con lo emocional y lo racional era primordial, independientemente de las circunstancias que rodearan al sujeto, lo que nos aproxima al conocido concepto de inteligencia emocional, un estado de desarrollo personal que no todas las personas logran alcanzar (Bariso, 2020; Goleman, 2011, 2013, 2018, 2019; Lotito, 2022a; Romero, 2020).

Para Bennis (1994), el hecho de ser una persona congruente, era el factor clave que permitía al líder activar la confianza en la gente y potenciar la gestión del talento de manera óptima, ya que si las personas detectan incoherencias entre aquello que se piensa, se hace y se es, el mensaje que recibe la gente carece de credibilidad, a raíz de lo cual, el individuo en cuestión no resulta confiable. Por otra parte, la confianza sólo se sostiene cuando el sujeto lidera con el ejemplo, es decir, la persona hace lo que dice y es coherente con sus valores y creencias (Reina et al., 2018). En este sentido, cuanto más se avanza hacia organizaciones basadas en la alta tecnología y el conocimiento, prontamente nos damos cuenta que más escasa se torna la capacidad de liderazgo en la alta dirección.

Como un complemento a lo que señala Bennis (1994), Ramírez (2012) consigna que el "líder es esencial para inspirar a las otras personas, motivarlas a lograr los objetivos que se propongan a través de la conducción en las tareas comunes", (p. 95), ya que por esta vía "no sólo se colocará al frente del grupo, sino que también logrará tener los méritos suficientes para ser aceptado por los demás" (Ramírez, 2012, p. 95), como resultado de lo cual, este tipo de líderes y/o directivos están en condiciones de centrarse en la creación de talento para sus empresas debido a la confianza, motivación e inspiración que generan en sus colaboradores, pudiendo incluso, convertirse en verdaderos referentes para su gente.

Un tercer factor o variable que colabora y alimenta la escasez de talento ejecutivo es la aparición de numerosas compañías de tamaño pequeño y mediano, pero con alto potencial de crecimiento, a raíz de lo cual, por primera vez en la historia, las grandes empresas –muchas de ellas con carácter de monopólicas– se han visto obligadas a competir con sus primas de menor tamaño, con la finalidad de poder brindar iguales oportunidades de desarrollo de carrera a los colaboradores contratados, entregando similares ingresos y prestaciones sociales. Esta realidad es fácil de comprender: muchos emprendimientos relacionados con la alta tecnología –especialmente aquellas empresas que surgieron al alero de Internet– están absorbiendo una elevada proporción de gente talentosa y calificada (Chambers et al., 1998)

En relación con el punto anterior, la pregunta a plantearse es la siguiente: ¿quién querría desempeñarse en una megaempresa –anónimamente y sin rostro– cuando se puede ganar tanto o más dinero siendo parte visible de un proyecto estimulante y con gran potencial de crecimiento? Esta pregunta no es ociosa, por cuanto, de acuerdo con los datos que aportó, en su momento, el informe McKinsey, tan "sólo el 16% de los ejecutivos encuestados creía que sus empresas sabían quiénes eran sus trabajadores estrellas y de alto rendimiento" (Chambers et al., 1998, p. 48); en tanto que "sólo el 3% aseguraba que sus empresas desarrollaban a las personas de manera efectiva y sacaban rápidamente a los empleados de bajo desempeño" (Chambers et al., 1998, p. 48).

La Retención de las Personas Talentosas: un desafío Estratégico para los Departamentos de Recursos Humanos.

El concepto generalmente aceptado de "gestión del talento humano" implica no solo la atracción de las personas talentosas y calificadas – y el posterior proceso de selección–, sino que a continuación viene el proceso de integrar y desarrollar el talento de los colaboradores que ahora son parte de la organización, a fin de

formarlos, capacitarlos y moldearlos de la manera más beneficiosa, tanto para la empresa como así también para la propia persona y, finalmente, llevar a cabo un proceso de motivar y retener a los mejores colaboradores, un aspecto del proceso que requiere crear por parte de la empresa una propuesta de valor que permita fidelizar a los empleados talentosos (y también a los no tan talentosos, pero importantes para las organizaciones). Todo lo anterior implica adoptar una nueva mentalidad orientada a cuidar y fomentar el talento de las personas (Cappelli, 2008; Huete, 1998; Naranjo, 2020).

Un caso particular lo representan los "millennials", un grupo de profesionales cuya retención se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza para las empresas, no obstante, las muchas "zanahorias" ofrecidas por los empleadores. Tanto es así, que Campione (2015) señala claramente que "uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas hoy en día, es la retención de sus nuevos empleados, los millennials (ya que) a pesar de sus paquetes de compensación y ofertas de políticas en el lugar de trabajo, las bajas tasas de retención de estos nuevos empleados se traducen en bajas tasas de retorno de estos esfuerzos corporativos" (p. 60).

Para mayor abundamiento y conocimiento de quienes están leyendo este artículo, los hallazgos de Campione (2015) respecto de este grupo de profesionales resultan ser muy interesantes y prácticos a la hora de tenerlos en cuenta, por cuanto, la autora revela que en su estudio detectó:

- a) efectos positivos de carácter moderado en los "millennials" respecto al salario, las licencias médicas remuneradas, el trabajo en un horario flexible y el hecho de tener el apoyo de sus compañeros de trabajo;
- b) el tamaño pequeño de las empresas tuvo un efecto muy positivo y trascendente en ellos;
- c) por el contrario, un efecto negativo muy significativo se produjo en relación con los horarios extremos de trabajo y horarios laborales irregulares, así como con el tema de la afiliación y cobertura sindical.

En función de esta realidad laboral, las empresas interesadas en contratar "millennials" deberían considerar –y tomar muy en cuenta– algunos de los hallazgos de esta investigadora.

De acuerdo con Armstrong (2006), las políticas y programas de aprendizaje y desarrollo de las personas en las empresas son componentes esenciales en el proceso de desarrollo del talento, condición que garantiza que los colaboradores adquieran y/o mejoren las habilidades y competencias que necesitan. En este sentido, las políticas deben formularse en relación con los perfiles de éxito de los empleados, los cuales se describen en términos de competencias, las que definen las cualidades que deberán desarrollarse de ahora en más.

Hay que decirlo fuerte y claro: el aspecto decisivo y determinante del *management* son las personas y, específicamente, las personas adecuadas que se rodean de personas adecuadas, ya que la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial depende, fundamentalmente, de las personas y no de los recursos físicos y financieros, de la infraestructura tecnológica, los recursos naturales disponibles, las maquinarias y herramientas que tiene la compañía, ya que es el talento del capital humano –visto como un activo estratégico de la empresa– el responsable de administrar y gestionar adecuada e inteligentemente cada uno de los elementos antes mencionados (Cappelli, 2008).

Los principales desafíos que deberá enfrentar el área de recursos humanos en los próximos años estarán relacionados directamente con la selección y retención de los talentos, la elaboración de nuevos y mejores planes de sucesión, la propuesta de valor a ofrecer, la formación y capacitación del personal, el cuidado de la fuerza laboral y su contribución al desarrollo orgánico del negocio, en tanto que entre aquellas tareas que irán disminuyendo en relevancia para las organizaciones destacan los procesos de reclutamientos básico y la administración de los costos de la fuerza laboral, actividades que, cada vez más, están siendo externalizadas por las compañías por intermedio de procesos de

outsourcing (White y James, 2003; Bravard y Morgan, 2007).

Cuando se contrata a una persona, son tan importantes los talentos, conocimientos y experiencia que pueda atesorar el candidato, como lo es también su capacidad de aprendizaje y de involucramiento con los proyectos de la empresa en los cuales tenga que participar de manera activa. Tener un título académico o un máster en su haber ya no es suficiente credencial. La actitud y la capacidad de esfuerzo de las personas son tan determinantes como su aptitud. La razón para destacar este aspecto es muy simple de comprender: si resulta evidente que, hoy en día, las empresas necesitarán ser capaces de adaptarse y desplegar sus objetivos en nuevos y desconocidos contextos ¿cómo van a poder lograrlo sin tener personal con capacidad de adaptarse y de aprender?

Uno de los grandes errores que comete una parte importante de las empresas es tratar a todos los colaboradores por igual, como si todos ellos fueran iguales en competencias, talentos, expectativas y necesidades, una apreciación totalmente falsa y distorsionada, a raíz de lo cual, el departamento de Recursos Humanos (o la Gerencia de Personas) debería aprender rápidamente a diferenciar a sus trabajadores y actuar en consecuencia, ofreciendo propuestas de valor ajustadas a la segmentación que se haya hecho de los trabajadores contratados.

De acuerdo con diversos estudios, las organizaciones interesadas en atraer talento deberían tomar en cuenta que algunos de los principales motivos para que la gente se sienta atraída por determinadas empresas y no por otras, son los siguientes: que haya posibilidades de desarrollo profesional, que la empresa tenga un buen clima laboral donde existan relaciones interpersonales que sean positivas; que exista conciliación y equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; poder desempeñarse en una empresa líder y con buena reputación; trabajar en una compañía que sea innovadora; recibir una compensación económica que esté acorde con el desempeño laboral y los aportes que haga la persona a la empresa, entre otros (Ames-Guerrero,

2022; Arasanmi y Krishna 2019; Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022; Valdebenito, 2016).

Las empresas que se destacan por sobre otras son aquellas que están genuinamente interesadas en el desarrollo integral de sus colaboradores, en función de lo cual, tienden a generar y ofrecer a su gente nuevas alternativas y opciones laborales, mostrando claro apoyo a aquellos trabajadores talentosos que quieren continuar formándose y perfeccionándose (Ballard y Grawitch, 2017; Lotito, 2023).

Tanto Rodríguez-Tarodo et al. (2018), Arasanmi y Krishna (2019), como así también Ada et al. (2023), destacan el concepto "*employerbranding*" (o marca empleadora) que ayuda a definir el marketing relacional, siendo un concepto que está vinculado, principalmente, con la reputación de una organización como empleadora, es decir, con la imagen que proyecta hacia sus propios colaboradores y hacia nuevos trabajadores potenciales, en tanto que la propuesta de valor de la empresa es una estrategia acerca de cómo cumplir ciertas promesas hechas a los trabajadores, aspecto que se traduce en una mayor fidelización del personal ya contratado, así como también en el interés de los candidatos externos por ingresar a esta empresa, antes que optar por otra organización competidora.

Cuando se restringen las posibilidades de obtener talento en el mercado laboral, las empresas deben, necesariamente, "mirar hacia dentro" y ocuparse de formar y desarrollar el talento del personal que ya está desempeñándose en la empresa.

Por otra parte, habrá que prestar mucha atención a la capacidad de las personas para desaprender, es decir, la disposición a reciclarse y aprender a desarrollar nuevas habilidades, a fin de poder reaccionar de manera apropiada ante escenarios desconocidos, o bien, aprender a manejar la incertidumbre y la ambigüedad, atributos esenciales para poder enfrentar a la adversidad.

Para lograr lo anterior, se requiere de cualidades universales como lo son: la curiosidad, el deseo de aprender, empuje, perseverancia y disciplina, todo lo cual, nos conduce a un principio

básico que deberá transformarse en una constante: el aprendizaje continuo, con la finalidad de establecer en las empresas una cultura organizacional en la cual, los colaboradores no le teman a los cambios y desarrollen, justamente, la capacidad de adaptarse a los mismos.

En este sentido, de acuerdo con Ballard y Grawitch (2017), resulta relevante que el trabajador: a) advierta que existe una posibilidad de desarrollarse y crecer al interior de la organización; b) sienta que es parte integral de una empresa que evoluciona y crece con el mercado; c) pueda notar que su nivel de empleabilidad se incrementa; y (d) pueda aspirar a tener un real desarrollo de carrera.

No sólo es altamente positivo que el trabajador pueda proyectarse en el futuro a fin de mejorar sus ingresos económicos, sino que tenga, además, la posibilidad de hacerse cargo de otras funciones y asumir un mayor nivel de responsabilidad. Esta visión y enfoque del capital humano es lo que permite que las empresas puedan atraer y retener a la gente talentosa, la cual, está más consciente que nunca de sus capacidades, habilidades y talentos (Figuroa Isaza, 2014).

El punto anterior debe correr paralelamente a un carril denominado "equilibrio y balance entre el trabajo y la vida personal", ya que según Martela et al. (2021), mientras más flexibles sean las políticas establecidas por la empresa con la finalidad de administrar el horario de trabajo y cumplir con los objetivos y metas asignadas, mayor será el grado de satisfacción, autonomía y libertad que experimentarán los colaboradores, ya que en ellos se incrementa el sentimiento de que sus expectativas y necesidades están siendo escuchadas y tomadas en cuenta.

Otro aspecto importante a tener en consideración, es lo relacionado con el reconocimiento explícito de los logros de los colaboradores. Esto implica ser capaces de valorar la obtención y cumplimiento de los objetivos propuestos, al igual que apreciar –y de ser necesario– recompensar los avances y progresos efectuados, tanto por los colaboradores, como

también por los equipos de trabajo, en relación con las metas y proyectos asignados.

Sabemos, asimismo, que las personas están ávidas de reconocimiento, algo que no siempre está asociado a lo monetario, ya que también existen las llamadas "recompensas emocionales" o el "salario emocional", lo cual abarca aspectos como, por ejemplo: a) otorgar días libres a los empleados, a fin de sean dedicados por el trabajador a realizar actividades con su grupo familiar; b) tener un esquema de horario que sea flexible y con ciertos grados de libertad; c) contar con guarderías infantiles para aquellas trabajadoras que son madres; d) otorgar algunos espacios de distracción que estén destinados a desconectarse del trabajo; e) tener la posibilidad de teletrabajar sin la necesidad de salir del hogar, etc. (Burke, 2017; Forbes, 2015; Rodríguez, 2020).

Un factor que, hoy en día, no puede ser dejado de lado –si de retener al personal talentoso se trata– se relaciona estrechamente con el tema de la salud mental de los colaboradores en el ámbito laboral, una variable que es considerada fundamental por los expertos en el tema, luego de que el mundo entero pasara más de dos años afectado por la pandemia por Covid-19 (Korunka y Kubicek, 2017).

Por otra parte, nos encontramos en una época histórica en que las condiciones laborales cambian de manera abrupta, inesperada y rápida, y van, además, acompañadas de un alto grado de incertidumbre, estrés, ansiedad y angustia, contexto en el cual las exigencias externas (económicas, políticas, sociales), así como el elevado nivel de competitividad crecen sin parar, del mismo modo que lo hacen las necesidades individuales y familiares de los trabajadores.

Hoy sabemos –y todos los datos que tenemos a disposición lo demuestran de manera fehaciente– que el factor estrés y las negativas consecuencias que éste acarrea, están cada día más presentes en la vida de las personas, sin importar si hablamos del fenómeno estrés en las empresas, en la academia, en el área de la salud pública o en la sociedad, en general, a raíz de lo cual, las empresas –y quienes las dirigen– deben responsabilizarse y hacerse cargo de la adecuada

gestión, control y manejo del estrés al interior de las organizaciones, con la finalidad de generar ambientes gratos de trabajo, en los cuales, el talento y la creatividad de los colaboradores puedan desplegarse y florecer sin obstáculos ni cortapisas. Así es como se demuestra el genuino interés por atraer, cuidar, retener y desarrollar a las personas talentosas (Alles, 2017; Lotito, 2023).

¿Por qué razón se ha querido destacar el punto anterior? Muy simple. El estrés acarrea consigo numerosas repercusiones que son muy negativas para las personas, tanto en lo relacionado con la vida privada de los individuos, como así también en el ámbito laboral: altos niveles de insatisfacción, disminución del desempeño y rendimiento, cansancio físico y mental, licencias médicas y ausentismo laboral, presencia de irritabilidad y mal humor, altos niveles de ansiedad y angustia, aparición de cuadros depresivos, severos trastornos del ánimo, sufrir de insomnio o hipersomnia, presentar colon irritable, generación de úlceras estomacales, aparición de ideas suicidas, severos trastornos mentales, abuso de anfetaminas y ansiolíticos, consumo excesivo de alcohol y drogas, etc. (Dames, 2023; López, 2022; Lotito, 2009, 2016; Weiss, 2020).

A lo anterior, es preciso sumar la pérdida de concentración y problemas de la memoria, la comisión de errores en la realización de las labores cotidianas, así como también en la toma de decisiones (Palomino y Huarcaya, 2020; Pervez y Halbesleben, 2017; Sánchez, 2010; Weiss, 2020;). Todo lo contrario, sucede cuando se tiene trabajadores felices, contentos y satisfechos con su empresa y con la labor que desempeñan. Un trabajador feliz es más sano, se ausenta menos, es más productivo y entrega un mejor servicio a sus clientes y a su empresa.

Y otro dato importante: dado el hecho que se ha vuelto cada vez más crítico conseguir colaboradores adecuados para el puesto adecuado, resulta crucial para las empresas aceptar y comprender que hay que (pre)ocuparse de retener a los trabajadores que ya están en sus puestos, pues estos colaboradores no sólo pueden ser más productivos y eficientes que alguien recién incorporado al cargo, sino que además, el esfuerzo

que implica atraer, seleccionar y contratar nuevos talentos, puede significar un alto costo tanto en dinero, como en tiempo de reposición desde que se inicia la búsqueda hasta que la persona se adapte a su puesto y comience a dar resultados. En este contexto, la labor formativa y de capacitación del personal nuevo y antiguo siempre ha sido un aspecto o labor importante de las empresas, con la diferencia de que hoy se ha vuelto crucial y esencial.

Las razones están a la vista: las necesidades de las empresas, los cambios tecnológicos y las condiciones de mercado cambian con mucha rapidez, en función de lo cual, conseguir a los colaboradores apropiados en los puestos adecuados se vincula directamente con la habilidad que demuestre la organización para capacitar y formar al personal contratado para transformarlo en esas personas que la empresa necesita, al mismo tiempo que la gerencia responsable proceda a motivarlas para que permanezcan el tiempo suficiente que les permita realizar una contribución significativa a la empresa.

En síntesis, se podría decir, que en relación con el proceso de atracción y retención de personal talentoso, las empresas deberían apuntar sus esfuerzos en el logro de cuatro grandes objetivos: a) el cuidado integral del capital intelectual o capital humano, a través de la aplicación de buenas prácticas laborales; b) la generación de una cantera de talentos a través de la elaboración de programas internos para el desarrollo, formación y capacitación de los trabajadores; c) la transmisión de todo el conocimiento acumulado por la organización, con el fin de asegurar su continuidad, aspecto que requeriría generar planes de sucesión a mediano y largo plazo, en atención a la dificultad creciente que existe para conseguir personal altamente cualificado debido, precisamente, a la escasez de talento humano; y d) implementar una cultura organizacional con características creativas que permita –y dé espacio– a los colaboradores para desarrollar nuevas habilidades (Alles, 2017).

Talento, Habilidades y Competencias Requeridas en las Empresas del Siglo XXI

El talento es visto como aquella capacidad intelectual o aptitud que tiene un individuo para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar una actividad con gran habilidad. La psicología define el talento como "la capacidad general superior a la media de una persona para resolver problemas", en tanto que, en el contexto empresarial, talento sería "la capacidad para hacer un trabajo más rápido, más fácilmente y mejor" (Pérez, 2021, p. 1).

Se han identificado tres tipos de talento: a) el talento natural, referido a aquella habilidad que todos tenemos de forma innata; b) el talento potencial, que es aquel sobre el cual se tiene la posibilidad de ejecutar acciones para desarrollarlo (a menudo el talento potencial es una evolución del talento natural); y c) el talento de alto rendimiento, referido a aquél que sitúa a algunas personas por encima de la media y que no suele ser muy habitual, cual es el caso, por ejemplo, de una persona de gran virtuosismo y que se destaca notoriamente en alguna disciplina (Pérez, 2021).

Con relación al desarrollo de las (mal) llamadas "habilidades blandas" o *softskills* (habilidades que de "blandas" no tienen absolutamente nada), Orti (2022), Presidente y Consejero Delegado de American Express (AMEX) España, señala a la "inteligencia emocional, la creatividad, la compasión, la colaboración y la resiliencia" (Orti, 2022, párr. 8), calificándolas como cualidades y competencias fundamentales en los tiempos que corren, en tanto que la "capacidad de adaptación al cambio y de aprendizaje rápido serán cualidades cada vez más demandadas por los empleadores" (Orti, 2022, párr. 8).

De acuerdo con la lista de las habilidades más requeridas publicadas por Bessalel (2023), la habilidad que encabeza la lista, es la capacidad de gestionar o gerenciar (management), lo que demuestra que las compañías están a la búsqueda de gente poseedora de esta habilidad, con la finalidad de dar un salto cualitativo hacia adelante y gestionar equipos de trabajo, sin que importe mucho el entorno que rodea al sujeto. La capacidad

de comunicación efectiva, el ejercicio del liderazgo, el saber trabajar en equipo, tener capacidad analítica, saber gestionar proyectos, son las otras habilidades que también lideran esta lista, ya que ellas ayudan a que los colaboradores tengan éxito en un ambiente y/o entorno de trabajo de carácter híbrido (presencial y telemático), donde la comunicación se convierte en un pilar central en la gestión del talento humano.

Estas "*softskills*" –la inteligencia emocional, la resiliencia, la colaboración, la capacidad de gestión, la comunicación oral y escrita, el liderazgo, el trabajo en equipo, el manejo y resolución de conflictos– son habilidades que la Inteligencia Artificial no está en condiciones (aún) de replicar, razón por la cual, quien las posea o las haya desarrollado se destacará por sobre todos los demás. Ellas harán crecer a las personas en su carrera profesional, al mismo tiempo que ayudarán a las empresas que contraten los servicios de éstas a prosperar, sin que importe mucho el macro-entorno que rodee al sujeto en un determinado momento (Canelón, 2023).

De acuerdo con Álvarez (2019), la escasez de talento ejecutivo habría alcanzado su cota más alta en los últimos 12 años, al punto que en un informe elaborado por la empresa de servicios profesionales Manpower Group que se realizó en el año 2018, con la participación de 39.195 empleadores de 43 países, se consigna que durante el año 2018 el 67% de las empresas con más de 250 empleados tuvieron problemas para encontrar el talento que necesitaban y poder cubrir un puesto de trabajo, siendo Japón, Rumania y Taiwán los países que más dificultades tuvieron con el 89%, 81% y 78% respectivamente, en tanto que las naciones con menos problemas respecto a la contratación de talentos fueron China, Irlanda y Reino Unido con el 13%, 18% y 19%, respectivamente.

Esta dificultad estaría afectando a todos los sectores: fabricación, minería, transporte, comercio, como consecuencia de que las organizaciones tienen problemas para encontrar –y contratar– colaboradores que cuenten con la combinación ideal de capacidades técnicas y habilidades humanas (*softskills* o competencias

sociales) que, para el caso del estudio de Manpower, se relacionaban con "la comunicación, la colaboración, la construcción de relaciones, la creatividad, la empatía o el deseo de aprender" (Álvarez, 2019, p. 1, tercer párrafo).

Llegados a este punto, resulta llamativo resaltar el hecho de que previo a la publicación del informe de la consultora Mackinsey en el año 1998, titulado "La guerra por el talento", tres investigadores de la Universidad de Valladolid, de Pedro et al. (1996), destacaron en una de sus publicaciones lo fundamental que era "el tener en cuenta que la profesionalización en la gestión de personal implica a todo directivo de la empresa, y no sólo a los componentes del departamento de personal" (p. 30), a lo que agregan que "cada directivo es el máximo responsable de las personas a su cargo, y sobra decir que también de él mismo" (p. 30).

En coincidencia con las habilidades y talentos que las empresas requieren hoy en día, de Pedro et al., (1996) vislumbraron ya por los años 90 del siglo pasado, qué tipo de cualidades debía tener el directivo ante la globalización de los mercados, entregando a los lectores una larga lista de habilidades, entre las cuales estaban: disposición y habilidad para aprender, ser una persona innovadora y creativa, saber conducir equipos de trabajo y saber adaptarse a las circunstancias de cada persona y equipo del que forme parte; mostrar sensibilidad intercultural que permita a la persona amoldarse a las necesidades y realidades de otros pueblos y culturas, mostrar capacidad de motivación propia y de motivación de otras personas, conocer técnicas de diagnóstico, ser un buen comunicador (tanto interna como externamente), saber aceptar promociones internas de personas que están a su cargo, ser una persona creíble (practicar lo que predica), entre otras habilidades.

En este sentido, la seguridad en el trabajo ya no se basaría, única y exclusivamente, en aquello que entrega la empresa a sus empleados, sino que también en lo que el trabajador puede aportar a la compañía que contrata sus servicios, es decir, es un sendero que se recorre en dos sentidos, lo que implica que el trabajador debe estar dispuesto a un

"aprendizaje continuo" a fin de mantenerse al día y acorde con los tiempos que corren.

Y así como se requieren líderes y directivos que sean confiables, del mismo modo las empresas buscan personal talentoso en quienes se pueda confiar, que incorporen en sus vidas y en las labores que desempeñan valores como la honestidad y la integridad, y que sean capaces de cumplir aquello que dicen que van a hacer.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta que el entorno externo que rodea hoy en día a las empresas es cambiante, incierto e, incluso, algo beligerante, las organizaciones estarán obligadas a adaptarse de manera rápida a los nuevos cambios que puedan producirse en los años y décadas por venir, con la finalidad de implementar las estrategias adecuadas para la atracción, identificación, selección, formación y retención de personal talentoso y cualificado que esté en condiciones de cubrir los puestos y funciones que las empresas requieran.

Este paso es fundamental, si es que las empresas quieren ser competitivas y sostenerse en el tiempo, garantizando por esta vía su permanencia en los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, uno de los principales desafíos de las compañías será apoyar y fortalecer a su Departamento de Recursos Humanos, el cual, debe convertirse en el responsable de diseñar las estrategias necesarias para atraer e integrar a su planta de personal gente talentosa y cualificada.

Por otra parte, las empresas deberán estar dispuestas a:

1. Ofrecer paquetes de beneficios acordes con el talento y desempeño de sus colaboradores, teniendo muy presente que también se tiene a disposición el "salario emocional", es decir, aquel conjunto de beneficios no económicos que entregan satisfacción y que hacen sentir cómodos a los trabajadores de una empresa y que, además, contribuyen a mejorar su calidad de vida, algo que la gente talentosa no solo espera, sino que también exige.

2. La creación de un clima laboral positivo y condiciones de trabajo adecuadas al interior de las organizaciones, en aras de generar un alto nivel de compromiso y satisfacción en los trabajadores, con el fin último de poder retenerlos y fidelizarlos, todo lo cual, en rigor, redundará también en directo beneficio de la propia empresa al mejorar el desempeño de los empleados.
3. Reconocer el buen desempeño laboral de los trabajadores y, paralelamente, estimular la motivación de los colaboradores por intermedio de la generación de planes de sucesión y de desarrollo de carrera al interior de la organización, por cuanto, se ha demostrado que un personal motivado se desempeña mejor, es más productivo, se enferma menos y se incrementa el grado de satisfacción personal.

En este sentido, los Departamentos de Recursos Humanos deberán dar un fuerte giro de timón y pasar del tradicional proceso de reclutamiento y selección a desarrollar una visión de futuro mucho más global e integral que, necesariamente, deberá considerar desde dar el primer paso de atraer gente talentosa a la organización, hasta su fidelización, pasando por un proceso de inducción, capacitación y formación, retribución económica, desarrollo de planes de carrera que sean atractivos y realistas, la realización de coaching personalizados –con participación de la alta Gerencia– y la gestión y evaluación del desempeño, entre otras actividades.

Se ha observado que donde existen altos niveles de rotación de personal, ello se relaciona directamente con la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores, lo que a su vez, conduce a un incremento en los gastos de las empresas en sus objetivos de reclutar, seleccionar y contratar a nuevos candidatos para efectos de reemplazar al personal talentoso que decidió abandonar la empresa, quienes, al hacerlo han dejado un vacío que, lamentablemente, no siempre resulta fácil de llenar (Barroso y Salazar, 2009; Cabrera et al., 2012; Flores et al., 2008; Martínez, 2019).

Por mucho que las empresas y empleadores deseen fervientemente atraer y contratar personal

altamente calificado y talentoso, eso no sucederá mágicamente, en función de lo cual –y con base en toda la información y datos que se han analizado y presentado en este artículo– sería altamente recomendable que los directivos responsables comiencen desde ya a realizar una revisión crítica y exhaustiva de sus normas internas de reclutamiento, selección, contratación y retención de personal, así como también de sus prácticas comerciales y estándares de la industria, a la luz de las serias dificultades que existen a nivel mundial para obtener y retener el talento humano, así como también ante las nuevas exigencias que las personas hacen a las empresas, tales como tener un mayor grado de libertad y flexibilidad, la oportunidad de potenciar sus habilidades y sus carreras, disponer de un grato ambiente de trabajo, entre otras.

Hoy en día, empresas y personas tienen grandes retos y desafíos por delante en relación con la adecuada y acertada gestión del talento humano y, en la medida que los mercados y la tecnología sigan cambiando, la única constante visible en el horizonte del mercado del talento será la incertidumbre. De ahí, que una mayoría de los líderes empresariales estimen que la función del Departamento de Recursos Humanos será más crítica y clave que nunca.

Destaquemos, finalmente, las palabras de los expertos de Bosch Service Solutions Rodríguez y Vargas (2022): “Las personas somos el camino, el cerebro, el motor y el corazón de una compañía. Somos vitales para cumplir los objetivos que tiene una organización” (párr. 21).

REFERENCIAS

- Ada, N., Korolchuk, M. y Yuniyk, I. (2023). The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economic Ecology Socium*, 7(1), 46-60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Alles, M. (2017). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Editorial Granica.

- Álvarez, P. (5 de enero de 2019). *La escasez de talento, un problema mundial*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/04/fortunas/1546624234_953459.html
- Ames-Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Arasanmi, C. y Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing.
- Baker, M. y Zuech, T. (2022). *Gartner survey finds only 19% of HR leaders are prepared to address a shortage of critical talent*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-23-gartner-survey-finds-only-nineteen-percent-of-hr-leaders-are-prepared-to-address-a-shortage-of-critical-talent>
- Ballard, D. y Grawitch, M. (2017). *Psychologically healthy workplace practices and employee well-being*. En R. Burke y K. Page (Ed.), *Research handbook on work and well-being* (pp. 494-510). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bariso, J. (2020). *Inteligencia emocional para la vida cotidiana*. Editorial Sirio.
- Barroso, F. y Salazar, J. (2009). Satisfacción laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio de cuatro casos. *Projectics/Proyética/Projectique*, (3), 29-39. <https://doi.org/10.3917/proj.003.0029>
- Becker, G. (1994). *El capital humano*. Alianza Editorial S.A.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Perseus Book Group.
- Bessalel, S. (2023). *The 2023 Most In-Demand Skills List*. LinkedIn <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/most-in-demand-skills>
- Bravard, J. L. y Morgan, R. (2007). *La externalización inteligente. Una guía para entender, panificar y aprovechar las relaciones de externalización*. Ediciones Deusto.
- Burke, R. (2017). Work and well-being. En R. Burke y K. Page (Ed.), *Research handbook on work and well-being* (pp. 3-34). Edward Elgar Publishing, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781785363269.0007>
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T. y Rivera, N. L. (2012). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91.
- Campione, W. (2015). Corporate offerings: why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-75. http://www.na-businesspress.com/JABE/CampioneWA_Web17_4.pdf
- Canelón, L. A. (2023). Análisis sobre las tendencias en competencias blandas para el desempeño laboral actual. *Revista Honoris Causa*, 4(2). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/236/398>
- Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Cifuentes, T. C. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. (Tesis de grado), Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/han>

- [dle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf](https://doi.org/10.25423/2542-3177.dle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf)
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. y Michaels III, E. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3): 44-57. https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Cheese, P., Thomas, R., y Craig, E. (2007). *The talent powered organization. strategies for globalization, Talent management and high performance*. Kogan Page Ltd.
- Dames, S. (2023). *Habilidades para minimizar el estrés en profesionales sanitarios*. Editorial Elsevier.
- De Pedro, C., Rivas, A. y Galán, F. (1996). El directivo global y la formación de los recursos humanos ante la globalización de los mercados. *Capital Humano*, 9(89), 29-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154689>
- Dychtwald, K., Erickson, T. y Morison, R. (2007). *Retención del talento*. Lid Editorial.
- Eeckhout, J. (2022). *La paradoja del beneficio. Cómo las empresas exitosas amenazan la economía*. Editorial Taurus.
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61-78. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Flores, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Forbes (2015). *El arte de reconocer el trabajo bien hecho*. <https://forbes.es/lifestyle/4113/el-arte-de-reconocer-el-trabajo-bien-hecho/>
- García, J., De León, T. y Orozco, E. (2016). *Desarrollo de competencias para el siglo 21*. Editorial Humboldt International University.
- Goleman, D. (2011). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. CONECTA.
- Goleman, D. (2019). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- González Aspuru, L. F. (2018). *El talento: la nueva guerra corporativa. Estrategias para atraer, formar y retener el talento en la organización*. Editorial Independently Published.
- González Ortiz, M. (2023). *El futuro de los recursos humanos con la inteligencia artificial*. OpenWebinars. <https://openwebinars.net/blog/el-futuro-de-los-recursos-humanos-con-la-inteligencia-artificial/>
- Gutiérrez, E. (2017). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Ecoe Ediciones.
- Huete, L. (1998). *La fidelización y satisfacción de los empleados*. Ediciones Gestión 2000.
- Korunka, C., y Kubicek, B. (2017). Job demands in a changing world of work. En C. Korunka y B. Kubicek (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice*. Springer International Publishing (pp. 1-5). https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_1
- Lotito, F. (2009). Estrés: el costo económico y emocional de trabajar con un jefe tóxico. *Revista Psicología Organizacional Humana*, 2(3), 29-42. <https://www.aurigaservicios.cl/wp/pdf/ESTRES%20EL%20COSTO%20UAI.pdf>
- Lotito, F. (2016). ¿Homo Sapiens u Ogro Sapiens? Los jefes duros de roer. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 7-18. <https://revistas.udel.cl/index.php/ran/article/view/3018/3128>

- Lotito, F. (2022a). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71-85. <https://doi.org/10.29393/RAN8-2LIFL10002>
- Lotito, F. (2022b). La formación de equipos de trabajo: un paso estratégico para volar más alto y más lejos. *Dissertare. Revista de Investigación en Ciencias Sociales* 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617627>
- Lotito, F. (2023). Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés. *Revista Academia & Negocios*, 9(2), 195-210. <https://doi.org/10.29393/RAN9-15EAFL10015>
- López, D. (2022). *Estrés, sufrimiento y felicidad*. Editorial Planeta.
- ManpowerGroup. (2024). Q1 2024 *ManpowerGroup Employment Outlook Survey. Global Findings*. ManpowerGroup. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/home/q1-2024-manpowergroup-employment-outlook-survey>
- Marina, J. A. (2013). *Talento, motivación e inteligencia: Las claves para una educación eficaz*. Editorial Ariel.
- Martela, F., Gómez, M., Unaue, W., Araya, S., Bravo, D. y Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, (131), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martínez, A. M. (2019). *Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del registro nacional de evaluadores R.N.A.* (Trabajo de grado), Universidad Externado de Colombia, Colombia.
- Maxwell, J. (2021). *Lidere con ética. La regla de oro para triunfar en los negocios y en la vida*. Editorial Taller del Éxito.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Editorial Norma.
- Naranjo, M. F. (2020). *Estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del personal en las organizaciones*. (Trabajo de grado) Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Sociales. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9571/Estrategias_gest_i%C3%B3n%20humana%20para%20la%20fidelizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orti, J. (2022). *Juan Orti (Amex España): "El 'salario emocional' es fundamental para captar, desarrollar y retener el talento"* (Entrevistado por Daniel Entrialgo). Forbes. <https://forbes.es/empresas/157919/juan-orti-presidente-de-american-express-espan%CC%83a-el-salario-emocional-es-fundamental-para-captar-desarrollar-y-retener-el-talento-de-alto-rendimiento/>
- Palomino, C. y Huarcaya, J. (2020). Trastornos por estrés debido a la cuarentena durante la pandemia por la COVID-19. *Revista Horizonte Médico*, 20(4). <http://dx.doi.org/10.24265/horizmed.2020.v20n4.10>
- Pérez, A. (2021). *Tipos de talentos: definición y dónde encontrarlos*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/tipo-s-de-talentos-definicion-y-donde-encontrarlos>
- Pervez, A. y Halbesleben, J. (2017). Burnout and well-being. En R. Burke y K. Page (Eds.), *Research handbook on work and well-being* (pp. 101-122). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Piedras, A. (2015). *Gestión de capital humano. La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo*. KPMG, Delineando Estrategias.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII(1), 89-98.

- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>
- Reina, D., Reina, M. y Hudnut, D. (2018). *Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo*. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/artic/e/view/1433>
- Rodríguez, E. y Vargas, M. (2021). *Retención del talento en las empresas, el gran reto*. APD. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero, N. y Blasco, M. F. (2018). *Employer branding. Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Pearson Educación.
- Romero, M. (2020). *Inteligencia emocional: control sobre tu vida*. Park Publishing House.
- Sateesh, V. S. (2019). Strategic talent management. Contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1650324>
- Sánchez, J. M. (2010). Estrés laboral. *Revista Hidrogénesis*, 8(2), 55-63. <https://www.binasss.sa.cr/opac-ms/media/digitales/Estr%C3%A9s%20laboral.pdf>
- Sarraille, M., Randle, G. y Cotton, J. (2020). *The talent war, how special operations and great organizations win on talent*. Lioncrest Publishing.
- Sparrow, P., Scullion, H. y Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: contemporary issues in international context*. Cambridge University Press.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.
- Torralba, F. (2017). *Liderazgo ético: la emergencia de un nuevo paradigma*. Ppc Editorial.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. (Tesis de grado). Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf>
- Wallace, P. (2001). *Agequake: riding the demographik rollercoaster, shaking business, finance, and our world*. Nicholas Brealey Publishing.
- Weiss, B. (2020). *Eliminar el estrés. Cómo mejorar la salud mental y física para lograr armonía interior*. Editorial B de Bolsillo.
- White, R. y James, R. (2003). *Manual del outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Ediciones Gestión 2000.
- Yoder-Wise, P., Kowalski, K. y Sportsman, S. (2023). *La trayectoria hacia el liderazgo. Cómo se construye un liderazgo capaz de crear un legado*. Editorial Elsevier.